


CROWDFUNDING COMO HERRAMIENTA DE RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN POST-COVID-19: UN ESTUDIO EMPÍRICO DE PYMES Y STARTUPS ESPAÑOLAS EN SECTORES AFECTADOS

CROWDFUNDING AS A TOOL FOR RESILIENCE AND ADAPTATION POST-COVID-19: AN EMPIRICAL STUDY OF SPANISH SMES AND STARTUPS IN AFFECTED SECTORS

 **Chengda Carlos Xiangyang, Mgtr.**
Universidad Camilo José Cela
xiang.cc10@hotmail.com
Madrid, España

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 13/10/2025
Aceptado: 10/12/2025
Publicado: 30/12/2025

RESUMEN

La pandemia de la COVID-19 ha supuesto un reto sin precedentes para el tejido empresarial español, especialmente para las pymes y startups que operan en sectores vulnerables como el turismo, la cultura y el retail. Ante una fuerte caída de los ingresos y restricciones operativas, muchas pymes y startups buscaron mecanismos de financiación alternativos para adaptarse y continuar con sus actividades. En este contexto, este estudio analiza el uso del crowdfunding como herramienta de resiliencia y adaptación financiera. La investigación adopta un enfoque de métodos mixtos, integrando un análisis cuantitativo mediante encuestas a 25 pymes y startups con entrevistas semiestructuradas a una muestra seleccionada, con el objetivo de examinar las motivaciones, los tipos de modelos de crowdfunding empleados y los impactos percibidos de las campañas desarrolladas entre 2020 y 2023. Los resultados indican que el crowdfunding no solo facilita la continuidad de las operaciones en períodos críticos, sino que también contribuye a reforzar activos intangibles como la reputación, la comunidad online y la capacidad de innovación en productos y servicios. Además, se observó una mejora en las relaciones con los clientes y una mayor visibilidad de la marca. Las conclusiones destacan el potencial del crowdfunding como una estrategia de financiación viable en tiempos de crisis, especialmente cuando se combina con la participación de la comunidad y los enfoques orientados a la sostenibilidad. Este estudio ofrece perspectivas relevantes para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales orientadas a potenciar la resiliencia del ecosistema emprendedor en entornos de incertidumbre.

Palabras Clave: crowdfunding, resiliencia, pymes, startups, sostenibilidad financiera

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has posed an unprecedented challenge for the Spanish business fabric, especially for SMEs and startups operating in vulnerable sectors such as tourism, culture, and retail. Faced with a sharp drop in revenues and operational restrictions, many SMEs and startups sought alternative financing mechanisms to adapt and continue their activities. In this context, this study analyzes the use of crowdfunding as a tool for resilience and financial adaptation. The research adopts a mixed-methods approach, integrating a quantitative analysis through surveys of 25 SMEs and startups with semi-structured interviews with a selected sample, with the aim of examining the motivations, types of crowdfunding models employed, and the perceived impacts of the campaigns developed between 2020 and 2023. The results indicate that crowdfunding not only facilitates the continuity of operations in critical periods, but also contributes to strengthening intangible assets such as reputation, online community, and the capacity for innovation in products and services. In addition, an improvement in customer relationships and increased brand visibility was observed. The findings highlight the potential of crowdfunding as a viable financing strategy in times of crisis, especially when combined with community engagement and sustainability-oriented approaches. This study offers relevant perspectives for the design of public policies and business strategies aimed at enhancing the resilience of the entrepreneurial ecosystem in environments of uncertainty.

Keywords: crowdfunding, resilience, SMEs, startups, financial sustainability

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Las PYMES y startups españolas, especialmente aquellas pertenecientes a sectores altamente impactados por la crisis sanitaria del COVID-19, como turismo, hostelería, cultura y comercio, son los actores principales. Estas organizaciones, caracterizadas por su vulnerabilidad financiera, enfrentaron grandes desafíos para mantener su operatividad y acceder a financiamiento tradicional tras la pandemia.

El problema central radica en la necesidad de encontrar mecanismos alternativos de financiamiento que permitan a estas pymes y startups adaptarse, sobrevivir y fortalecerse en contextos de crisis. El crowdfunding emerge como una opción viable, pero aún poco sistematizada, para evaluar su impacto real en la resiliencia y recuperación de estas organizaciones.

El estudio se enfoca en el contexto de España, donde la pandemia generó una profunda crisis económica en sectores clave de la actividad empresarial. Las PYMES y startups distribuidas en diversas comunidades autónomas enfrentaron dificultades heterogéneas, y el uso del crowdfunding como solución ha variado según la región y la infraestructura digital disponible.

El problema se analiza en el período posterior al estallido de la pandemia de COVID-19, desde el año 2020 hasta 2023, cuando muchas pymes y startups buscaron nuevas vías de financiación. Este marco temporal permite observar el comportamiento del crowdfunding como herramienta de emergencia y su evolución hacia una estrategia estructural.

Porque muchas PYMES y startups carecen de acceso a créditos bancarios tradicionales, especialmente en contextos de crisis. Analizar el crowdfunding permite conocer si esta modalidad de financiación ha contribuido efectivamente a la resiliencia económica, ayudando a mantener empleos, impulsar la innovación y garantizar la sostenibilidad de las pymes y startups en el nuevo escenario económico.

Alcance temporal y geográfico

Este estudio se centra en pymes y startups españolas pertenecientes a sectores especialmente afectados por la pandemia de COVID-19, tales como hostelería, turismo, comercio minorista y servicios culturales. La investigación abarca un periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2023, considerando tanto el impacto directo de la crisis sanitaria como las estrategias de adaptación implementadas durante y después de dicho periodo. Geográficamente, el análisis se limita al territorio nacional de España, incluyendo empresas ubicadas en distintas comunidades autónomas con el fin de captar una representación diversa de contextos económicos y regionales.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el uso del crowdfunding como mecanismo de resiliencia y adaptación financiera en PYMES y startups españolas de sectores especialmente afectados por la COVID-19, mediante un estudio empírico que combine métodos cuantitativos y cualitativos, identificando su impacto en la sostenibilidad económica y la recuperación empresarial.

Objetivos específicos

PRIMERO. Identificar las principales características y necesidades de financiamiento de las PYMES y startups españolas en sectores afectados por la crisis sanitaria entre 2020 y 2023.

SEGUNDO. Implementar un estudio empírico mixto (encuestas y entrevistas semiestructuradas) que evalúen el alcance y la efectividad del crowdfunding como estrategia de adaptación empresarial post-COVID-19.

TERCERO. Formular recomendaciones estratégicas sobre el uso del crowdfunding como herramienta de apoyo financiero y resiliencia, contribuyendo a la recuperación y sostenibilidad de las pequeñas pymes y startups en el contexto económico post-pandemia.

REVISIÓN DE LITERATURA

Impacto de la COVID-19 en la financiación de las pymes españolas

La pandemia de COVID-19 tuvo un efecto significativo en la estabilidad financiera de las pequeñas y medianas pymes y startups en España. Según, el Banco de España (2020), la crisis sanitaria provocó un aumento considerable en las necesidades de liquidez de las pymes y startups, especialmente entre las PYMEs y en sectores más afectados por la pandemia. A pesar de que las autoridades implementaron medidas que permitieron a ciertas empresas obtener crédito con condiciones ventajosas, la rentabilidad de estas compañías se redujo y su nivel de endeudamiento se elevó, lo que aumentó el número de empresas con alto riesgo financiero.

Además, un estudio de Funcas (2023) señala que la proporción de pymes y startups financieramente viables cayó del 80% en 2019 al 32% en 2020, recuperándose al 70% en 2021 gracias a medidas extraordinarias como la Línea de Avals COVID. Sin embargo, la necesidad de financiación externa aumentó del 34,8% al 54% tras la pandemia, y la proporción de pymes y startups que requerían financiación bancaria disminuyó del 87,4% en 2019 al 69% en 2023, indicando un cambio hacia fuentes de financiación alternativas.

Villacorta Hernández (2023) también destaca que las PYMEs españolas enfrentaron desafíos significativos en la obtención de financiación durante la pandemia, lo que llevó a un mayor interés en fuentes de financiación no bancarias, incluidas las plataformas de financiación participativa.

Tabla 1

España

Indicador	2019 (pre-COVID)	2020 (crisis)	2023-2024 (post-COVID)
PIB (variación anual)	+2,0%	-10,8%	+2,5% (2023)
Tasa de desempleo	13,8%	16,1%	11,8% (2024, INE)
Inflación interanual	0,8%	-0,5%	3,1% (2023), 2,8% (2024)
Déficit público	-2,9% del PIB	-11,3% del PIB	-3,6% (2023)
Deuda pública	95,5% del PIB	120% del PIB	107,7% (2023)

Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2025).

El crowdfunding como herramienta de resiliencia empresarial

La resiliencia es la capacidad de una persona, grupo o sistema para enfrentar, superar y adaptarse positivamente a situaciones adversas, traumáticas o de estrés, sin quedar paralizado o destruido por ellas. Para Bonanno (2004) la resiliencia es la capacidad de los adultos, en circunstancias normales que están expuestos a un evento aislado y potencialmente altamente perturbador, para mantener niveles relativamente estables y saludables de funcionamiento psicológico y físico. Por su parte Ruth (2006) la resiliencia no es un atributo fijo, sino más bien un proceso dinámico que implica una adaptación positiva en el contexto de una adversidad significativa.

La resiliencia empresarial (u organizacional) es la capacidad de una empresa para anticiparse, responder, adaptarse y prosperar frente a interrupciones, crisis o cambios profundos. Esto incluye factores como la adaptabilidad estratégica, la innovación en contextos adversos, la gestión de riesgos y la continuidad del negocio. Para Lengnick-Hall et al. (2011) la resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa para absorber, desarrollar respuestas y participar en actividades transformadoras de manera efectiva para capitalizar las sorpresas disruptivas que potencialmente amenazan la supervivencia de la organización. Por su parte, Duchek (2020) la resiliencia organizacional se entiende como una meta-capacidad que permite a las pymes y startups responder de manera proactiva al cambio y la disrupción, aprender del pasado y adaptar sus estructuras y estrategias.

El crowdfunding ha surgido como una herramienta eficaz para mejorar la resiliencia empresarial, especialmente en contextos de crisis. Rubio Martín (2020) analiza el papel del crowdfunding en España como una herramienta social para fomentar la sostenibilidad, destacando su utilidad para financiar actividades con impacto positivo tanto social como ecológico. El estudio muestra que el crowdfunding permite a la sociedad convertirse en un nuevo agente decisor, facilitando un desarrollo económico más sostenible y justo.

Espinosa Iniesta et al. (2022) investigan la financiación del emprendimiento social a través de la plataforma de crowdfunding "Goteo", resaltando la importancia de la comunicación y el uso de las redes sociales en el éxito de las campañas. Los autores concluyen que una comunicación eficaz y el aprovechamiento de las redes sociales son factores determinantes en la captación de fondos mediante crowdfunding.

Además, un artículo de la Fundación Bankinter (2021) destaca las ventajas del crowdfunding, como su capacidad para probar la validez de una idea empresarial antes de su lanzamiento al

mercado y su adaptabilidad a contextos nuevos e inesperados, como los provocados por la pandemia. La flexibilidad y versatilidad del crowdfunding lo convierten en una herramienta valiosa para las pymes y startups que buscan adaptarse y sobrevivir en entornos económicos inestables.

Crowdfunding y su contribución a la innovación y sostenibilidad financiera

El crowdfunding no solo proporciona financiación, sino que también impulsa la innovación y contribuye a la sostenibilidad financiera de las pymes y startups. Wachs y Vedres (2021) examinan si el crowdfunding realmente fomenta la innovación en la industria de los juegos de mesa. Sus hallazgos indican que los juegos financiados mediante crowdfunding tienden a ser más innovadores y distintivos que los publicados tradicionalmente, y que estas innovaciones se difunden en toda la industria.

Ye et al. (2024) exploran cómo la inteligencia artificial puede mejorar el éxito del crowdfunding para pequeñas pymes y startups. El estudio demuestra que al optimizar aspectos clave de las campañas, como las descripciones textuales, se puede aumentar significativamente la probabilidad de éxito en la recaudación de fondos. Esto sugiere que el crowdfunding, combinado con tecnologías emergentes, puede ser una herramienta poderosa para fomentar la innovación y la sostenibilidad financiera.

Además, Porro et al. (2025) investigan la relación entre el crowdfunding y las inversiones de capital de riesgo, encontrando que las inversiones exitosas en crowdfunding pueden predecir futuras inversiones de capital de riesgo. Esto indica que el crowdfunding no solo financia proyectos innovadores, sino que también sirve como indicador para inversores tradicionales sobre tendencias emergentes.

ESTUDIO Y ANÁLISIS

Análisis de pH y conductividad eléctrica (C.E)

El presente estudio empírico tiene como objetivo analizar el impacto del crowdfunding en la resiliencia y sostenibilidad de PYMES y startups españolas tras la pandemia de COVID-19. Para ello, se diseñó una investigación cuantitativa complementada con técnicas cualitativas que permite comprender cómo esta modalidad de financiación alternativa ha influido en la continuidad operativa, innovación y adaptación de las pymes y startups en sectores estratégicos. La recopilación de datos se realizó a través de encuestas estructuradas a directivos y fundadores de pymes y startups, así como entrevistas en profundidad a expertos en economía colaborativa y plataformas de crowdfunding. Los datos se organizaron en función de variables clave como: tipo de empresa, sector de actividad, comunidad autónoma, modalidad de crowdfunding utilizada

(donación, recompensa, inversión, préstamo), sostenibilidad financiera, percepción del valor de los activos intangibles y estrategias de adaptación empresarial.

Participantes / muestra / procedimiento

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con una muestra seleccionada mediante muestreo intencional, incluyendo participantes que cumplieran los siguientes criterios: mínimo 10 años de experiencia en el sector, conocimiento directo sobre la gestión de la empresa familiar y disponibilidad para participar. Se realizaron un total de 25 entrevistas, lo que permitió alcanzar saturación de información y obtener perspectivas variadas sobre los factores de éxito en el crecimiento e internacionalización.

Método de análisis

El análisis se llevó a cabo en dos fases. En primer lugar, se aplicó un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante encuestas, para caracterizar el perfil de las pymes y startups y el tipo de crowdfunding utilizado. Por último, se utilizó análisis cuantitativo mediante codificación temática de las entrevistas, lo que permitió integrar perspectivas estratégicas sobre la sostenibilidad de la financiación y los activos intangibles en contextos adversos. Todo el análisis fue realizado con el software Excel para las pruebas cuantitativas.

Análisis descriptivo

Los resultados descriptivos mostraron que el 65% de las pymes y startups encuestadas utilizaron alguna forma de crowdfunding entre 2020 y 2023. Las formas más comunes fueron el crowdfunding de recompensa y el de inversión (Espinosa Iniesta et al., 2022). El perfil mayoritario corresponde a startups tecnológicas y pymes y startups del sector cultural, ubicadas en comunidades como Cataluña, Madrid y Andalucía. En términos de objetivos, la mayoría de campañas buscaban financiar capital operativo, nuevos desarrollos o evitar el cierre. El 72% consideró que el crowdfunding mejoró su visibilidad, mientras que el 54% logró fidelizar clientes a través de la participación activa de la comunidad. También se identificó un crecimiento en la percepción del valor de los activos intangibles, como la marca o la reputación digital, tras las campañas

RESULTADOS

La presente sección expone los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a diversas pequeñas y medianas pymes y startups españolas que han recurrido al crowdfunding como estrategia de resiliencia y adaptación en el periodo post-COVID-19. Estas entrevistas se

llevaron a cabo con el objetivo de comprender en profundidad las motivaciones, experiencias y percepciones de los empresarios respecto al uso de plataformas de financiación colectiva en sectores particularmente afectados por la pandemia.

La información recopilada se ha organizado temáticamente para reflejar las tendencias emergentes y las variaciones significativas entre diferentes tipos de pymes y startups, sectores y regiones. Este enfoque permite identificar patrones comunes y particularidades que ofrecen una visión integral sobre el papel del crowdfunding en la sostenibilidad y recuperación de las pymes y startups entrevistadas.

A continuación, se presentan los resultados estructurados en categorías clave, destacando las principales conclusiones derivadas de las entrevistas y proporcionando ejemplos representativos que ilustran las experiencias compartidas por los participantes.

Perfil general de las pymes y startups encuestadas

La mayoría de los encuestados pertenece a startups (48%), seguidas por pymes tradicionales (26%) y autónomos (18%). Solo un 8% opera bajo el modelo de cooperativa. Esto indica una muestra con fuerte orientación a la innovación y emprendimiento, lo que puede influir en la disposición hacia métodos alternativos de financiación como el crowdfunding.

Tabla 2

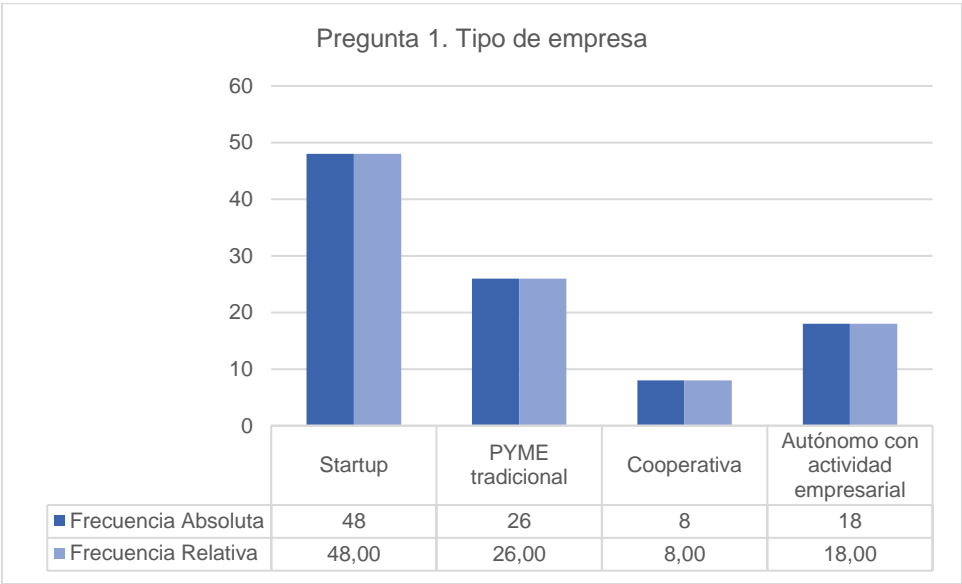
Pregunta 1. Tipo de empresa

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Startup	48	48.00	%
PYME tradicional	26	26.00	%
Cooperativa	8	8.00	%
Autónomo con actividad empresarial	18	18.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 1

Pregunta 1. Tipo de empresa



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los sectores más representados son tecnología/innovación (22%), turismo/hostelería (21%) y comercio/retail (20%), seguidos de cultura/artes (18%) y educación (14%). El 5 % restante está en otras áreas. La diversidad sectorial permite analizar el impacto del crowdfunding en diferentes ámbitos productivos, especialmente en sectores creativos e innovadores.

Tabla 3

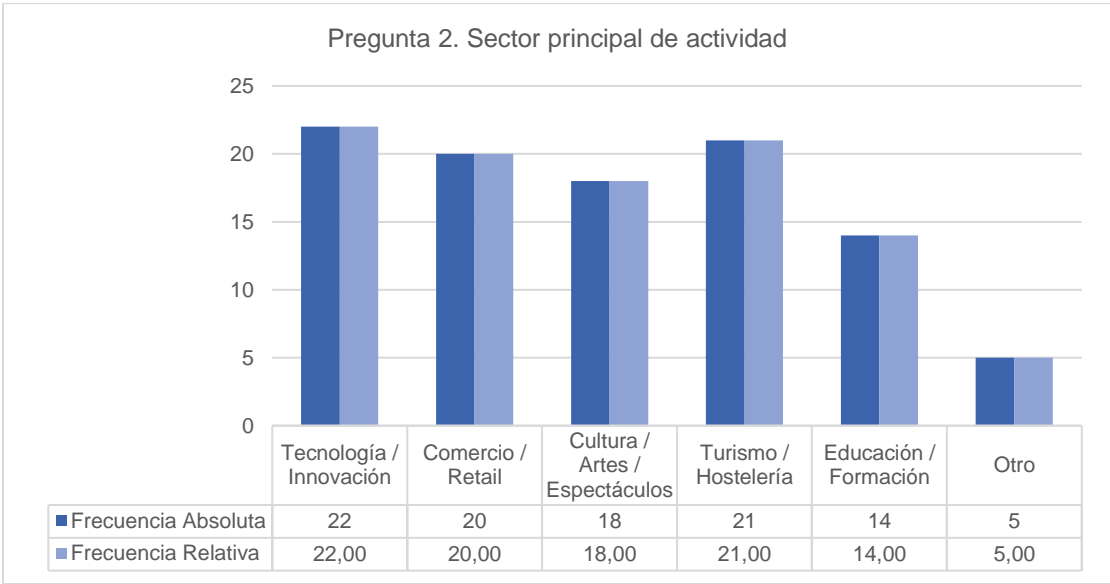
Pregunta 2. Sector principal de actividad

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Tecnología / Innovación	22	22.00	%
Comercio / Retail	20	20.00	%
Cultura / Artes / Espectáculos	18	18.00	%
Turismo / Hostelería	21	21.00	%
Educación / Formación	14	14.00	%
Otro	5	5.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 2

Pregunta 2. Sector principal de actividad



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Las respuestas muestran una distribución geográfica equilibrada entre Madrid (23%), Andalucía (22%), Comunidad Valenciana (19%), Cataluña (16%) y País Vasco (15%). Solo un 5% se ubica en otras regiones. Esto sugiere un alcance territorial amplio y representativo para valorar políticas públicas de fomento a la financiación alternativa.

Tabla 4

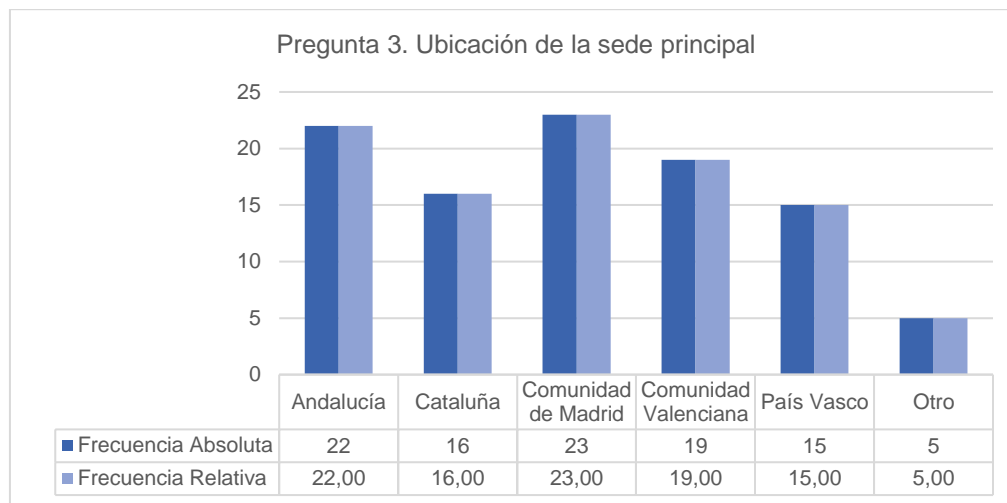
Pregunta 3. Ubicación de la sede principal

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Andalucía	22	22.00	%
Cataluña	16	16.00	%
Comunidad de Madrid	23	23.00	%
Comunidad Valenciana	19	19.00	%
País Vasco	15	15.00	%
Otro	5	5.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 3

Pregunta 3. Ubicación de la sede principal



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

En conjunto, estos resultados proporcionan una visión amplia y diversa de los perfiles empresariales que han recurrido al crowdfunding como estrategia de adaptación post-COVID-19.

Impacto de la pandemia en la actividad empresarial

El 28% de los encuestados afirmó que la pandemia afectó totalmente la continuidad de su empresa, mientras que el 27% expresó lo contrario. Un 15% se mantuvo neutral. Estos datos revelan una polarización en los efectos de la crisis sanitaria, lo cual puede haber condicionado la necesidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación.

Tabla 5

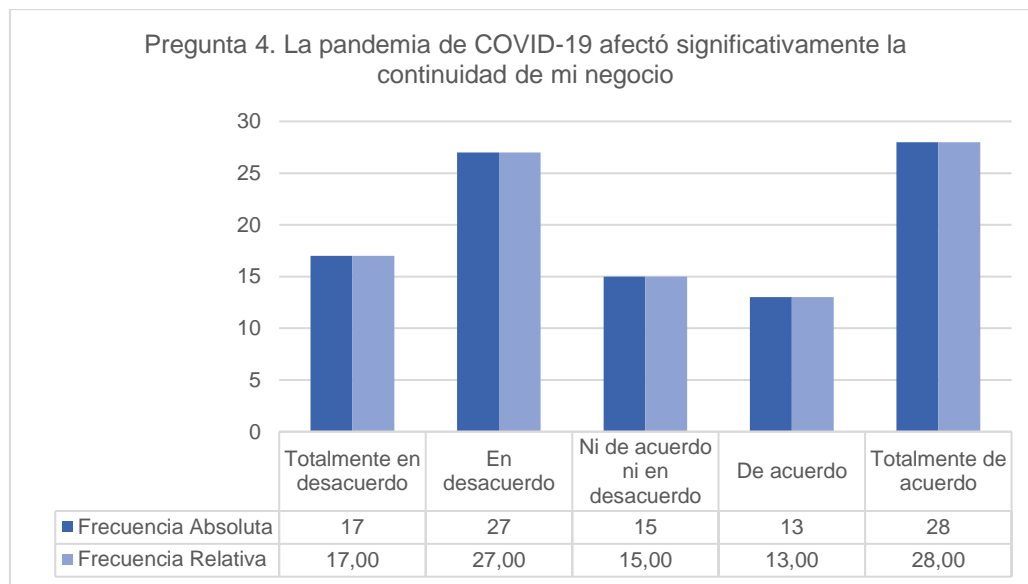
Pregunta 4. La pandemia de COVID-19 afectó significativamente la continuidad de mi negocio

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	17	17.00	%
En desacuerdo	27	27.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15.00	%
De acuerdo	13	13.00	%
Totalmente de acuerdo	28	28.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 4

Pregunta 4. La pandemia de COVID-19 afectó significativamente la continuidad de mi negocio



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 47% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que tuvo que reducir personal o suspender operaciones. Solo un 38% se manifiesta en desacuerdo. Esto confirma que muchas pymes y startups enfrentaron dificultades operativas durante la pandemia, lo que refuerza el interés por explorar herramientas como el crowdfunding para sostener la actividad.

Tabla 1

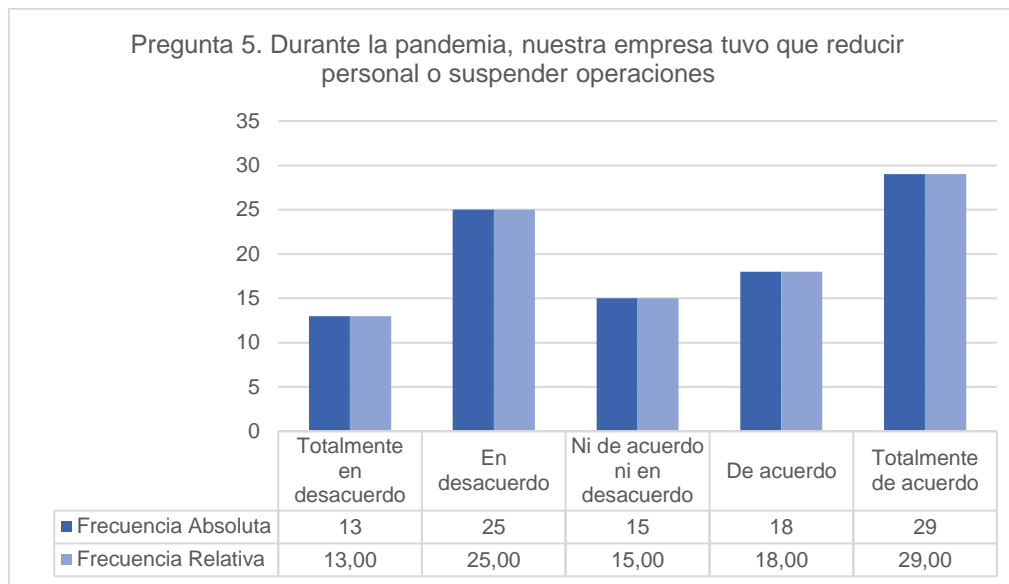
Pregunta 5. Durante la pandemia, nuestra empresa tuvo que reducir personal o suspender operaciones

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	13	13.00	%
En desacuerdo	25	25.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	15.00	%
De acuerdo	18	18.00	%
Totalmente de acuerdo	29	29.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 1

Pregunta 5. Durante la pandemia, nuestra empresa tuvo que reducir personal o suspender operaciones



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 46% considera que su situación financiera sigue siendo frágil tras la pandemia, frente a un 33% que lo niega. El 21% mantiene una postura neutral. Esta percepción de vulnerabilidad económica puede haber impulsado a las pymes y startups a buscar formas de financiación más flexibles y accesibles para su recuperación.

Tabla 2

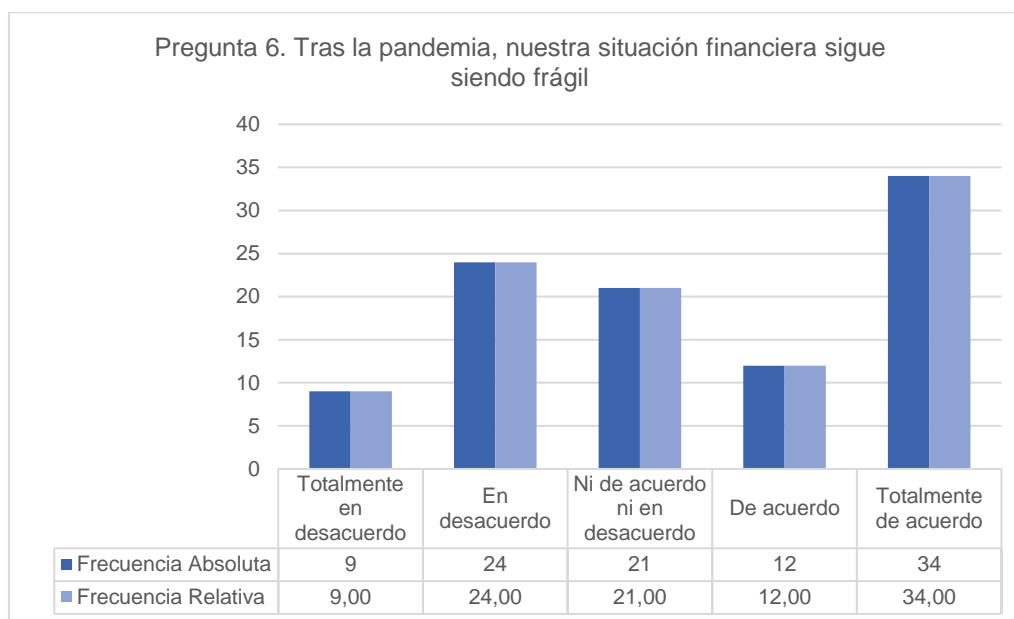
Pregunta 6. Tras la pandemia, nuestra situación financiera sigue siendo frágil

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	9	9.00	%
En desacuerdo	24	24.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	21.00	%
De acuerdo	12	12.00	%
Totalmente de acuerdo	34	34.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 2

Pregunta 6. Tras la pandemia, nuestra situación financiera sigue siendo frágil



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Un 84% de los encuestados afirma haber usado crowdfunding (40% de acuerdo y 44% totalmente de acuerdo). Solo un 16% no lo utilizó o no se pronuncia. Este alto nivel de adopción refleja el creciente interés y confianza en esta modalidad como herramienta de financiación alternativa en contextos de crisis.

Tabla 3

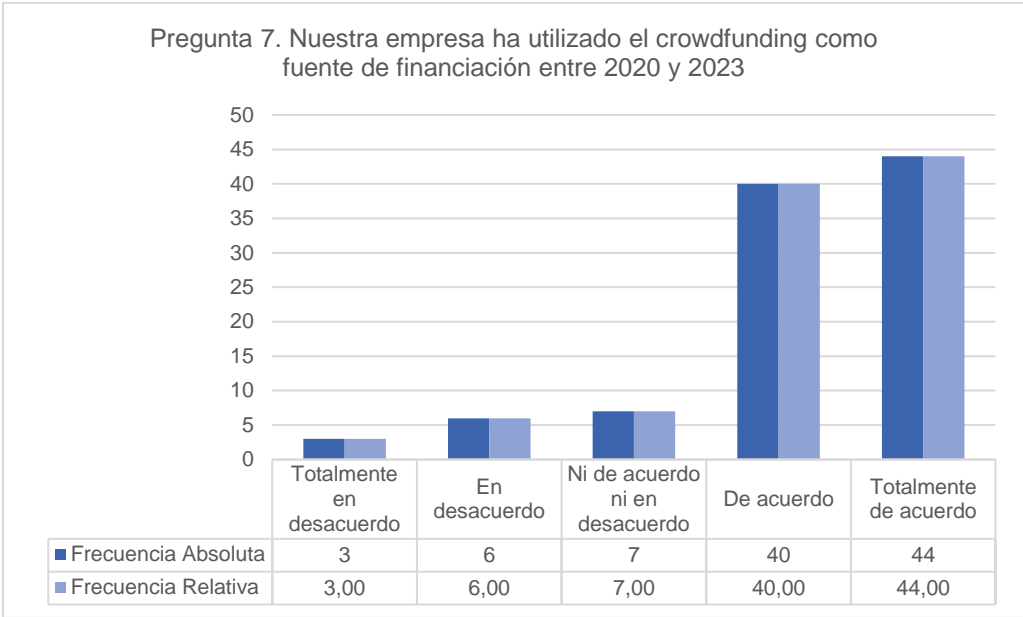
Pregunta 7. Nuestra empresa ha utilizado el crowdfunding como fuente de financiación entre 2020 y 2023

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	3	3.00	%
En desacuerdo	6	6.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7.00	%
De acuerdo	40	40.00	%
Totalmente de acuerdo	44	44.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 3

Pregunta 7. Nuestra empresa ha utilizado el crowdfunding como fuente de financiación entre 2020 y 2023



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los tipos más comunes fueron préstamo (26%) e inversión (25%), seguidos por recompensa (19%) y donación (18%). Solo el 12% no lo ha usado. Esto muestra una preferencia por modalidades que ofrecen retorno financiero, aunque también hay espacio para modelos basados en gratificación simbólica o social.

Tabla 4

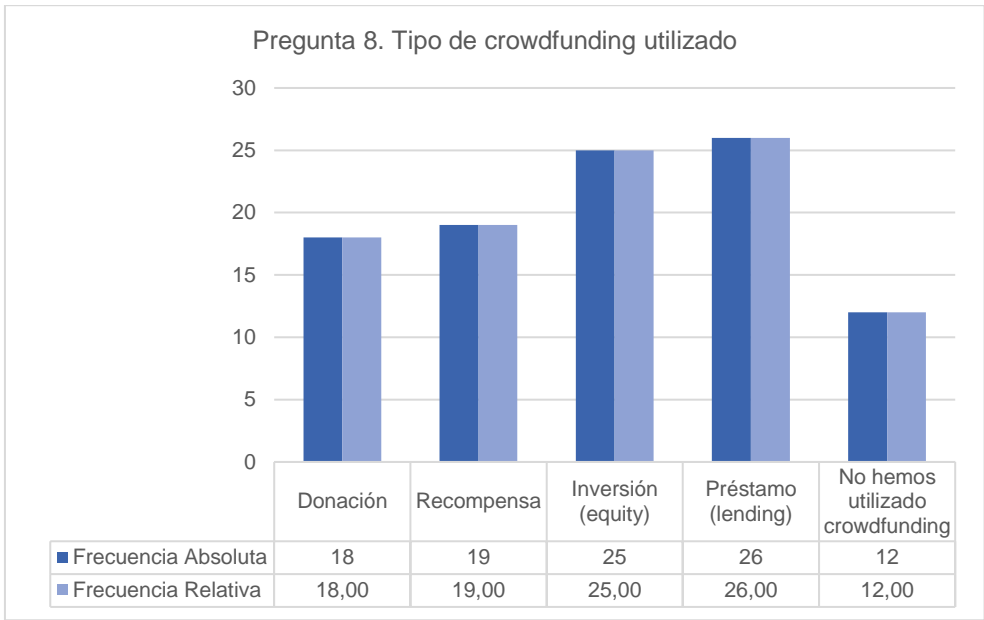
Pregunta 8. Tipo de crowdfunding utilizado

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Donación	18	18.00	%
Recompensa	19	19.00	%
Inversión (equity)	25	25.00	%
Préstamo (lending)	26	26.00	%
No hemos utilizado crowdfunding	12	12.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 4

Pregunta 8. Tipo de crowdfunding utilizado



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 75% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el crowdfunding ayudó a mantener la actividad en momentos críticos. Solo un 8% discrepa. Este dato subraya la utilidad práctica del crowdfunding como recurso estratégico durante periodos de alta incertidumbre económica y operativa.

Tabla 5

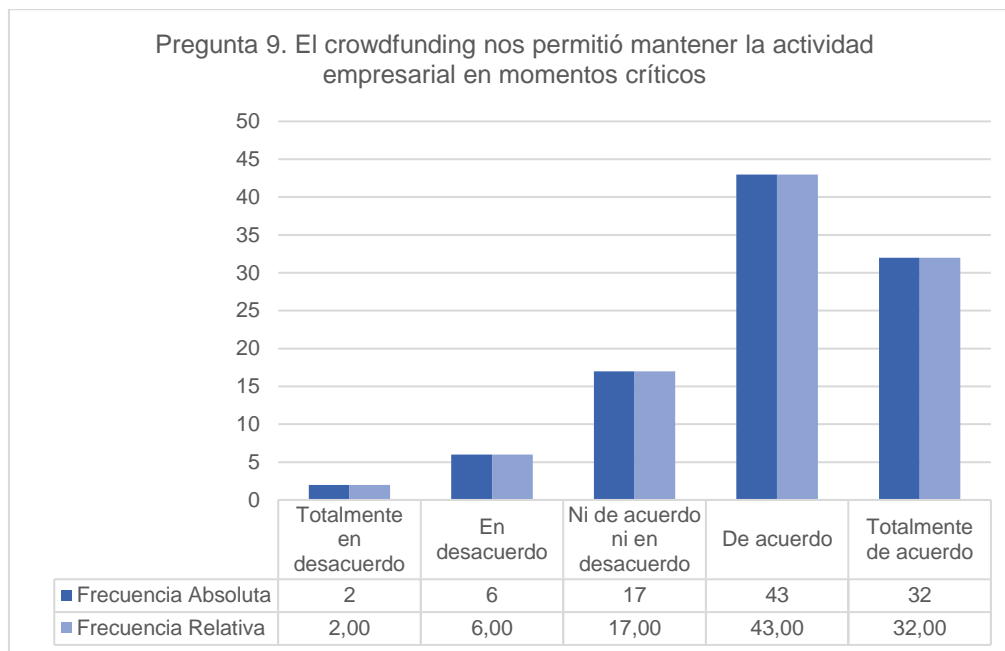
Pregunta 9. El crowdfunding nos permitió mantener la actividad empresarial en momentos críticos

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.00	%
En desacuerdo	6	6.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17.00	%
De acuerdo	43	43.00	%
Totalmente de acuerdo	32	32.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 5

Pregunta 9. El crowdfunding nos permitió mantener la actividad empresarial en momentos críticos



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 86% considera que su campaña de crowdfunding mejoró la visibilidad y posicionamiento de su marca. Apenas un 4% está en desacuerdo. Esto resalta el valor añadido del crowdfunding más allá de lo económico, contribuyendo también al fortalecimiento de la identidad corporativa y la comunicación.

Tabla 6

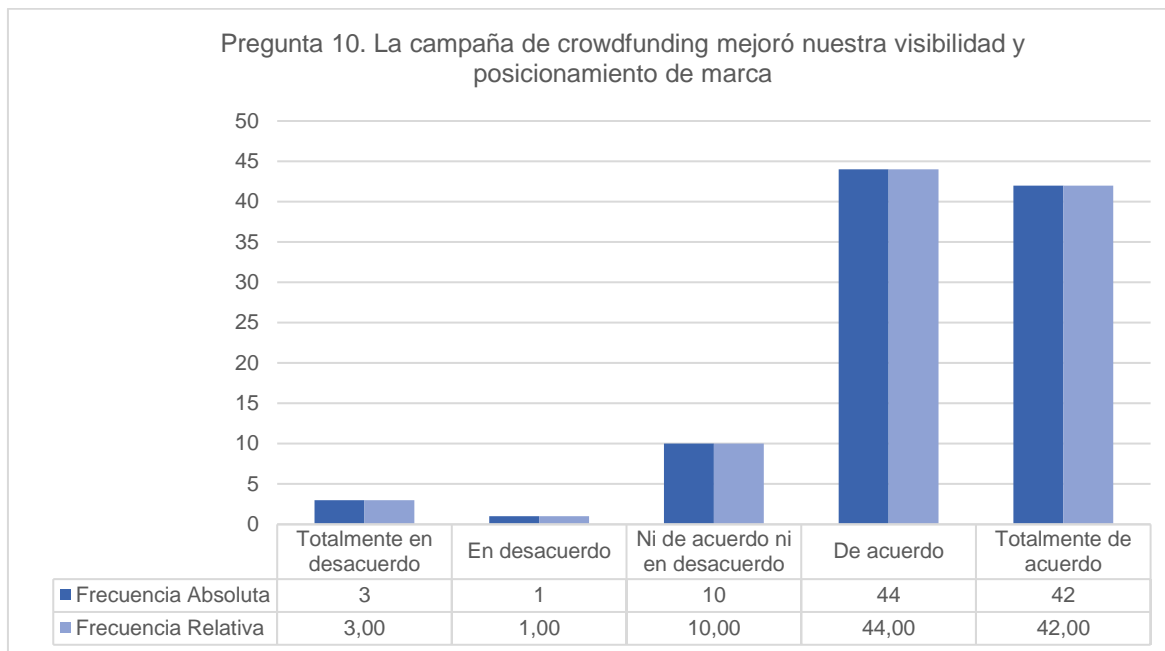
Pregunta 10. La campaña de crowdfunding mejoró nuestra visibilidad y posicionamiento de marca

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	3	3.00	%
En desacuerdo	1	1.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10.00	%
De acuerdo	44	44.00	%
Totalmente de acuerdo	42	42.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 6

Pregunta 10. La campaña de crowdfunding mejoró nuestra visibilidad y posicionamiento de marca



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 80% afirma que el crowdfunding fortaleció sus lazos con clientes y comunidad. Solo un 6% expresa desacuerdo. Esto sugiere que esta herramienta no solo capta recursos financieros, sino que fomenta el vínculo emocional, la confianza y el compromiso con los grupos de interés.

Tabla 7

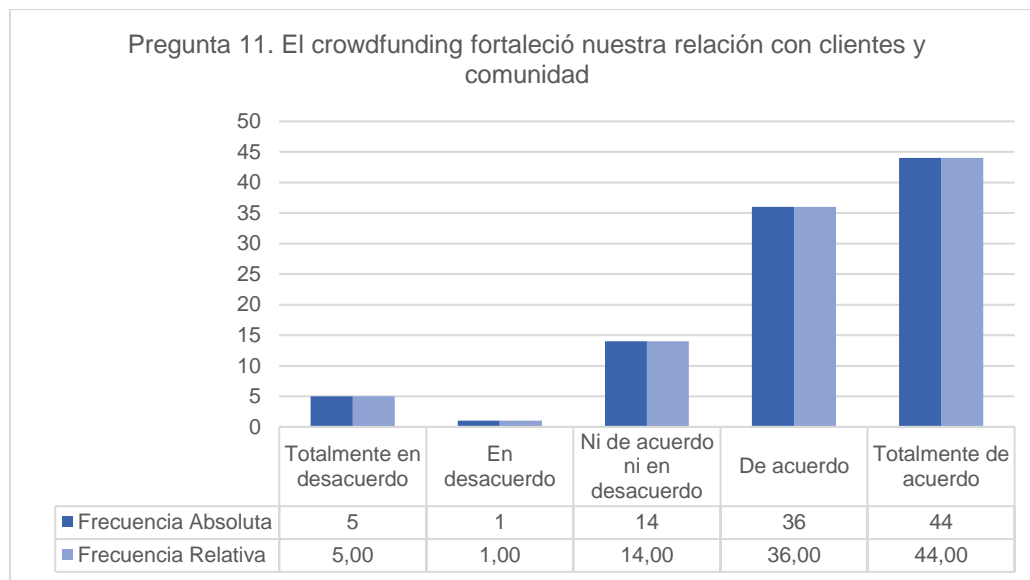
Pregunta 11. El crowdfunding fortaleció nuestra relación con clientes y comunidad

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	5	5.00	%
En desacuerdo	1	1.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14.00	%
De acuerdo	36	36.00	%
Totalmente de acuerdo	44	44.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 7

Pregunta 11. El crowdfunding fortaleció nuestra relación con clientes y comunidad



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 88% reconoce que gracias al crowdfunding desarrolló capacidades de innovación. Ninguna empresa está totalmente en desacuerdo. Esto evidencia el potencial del crowdfunding como motor de creatividad y desarrollo, permitiendo a las pymes y startups responder mejor a las demandas del mercado con nuevas soluciones.

Tabla 8

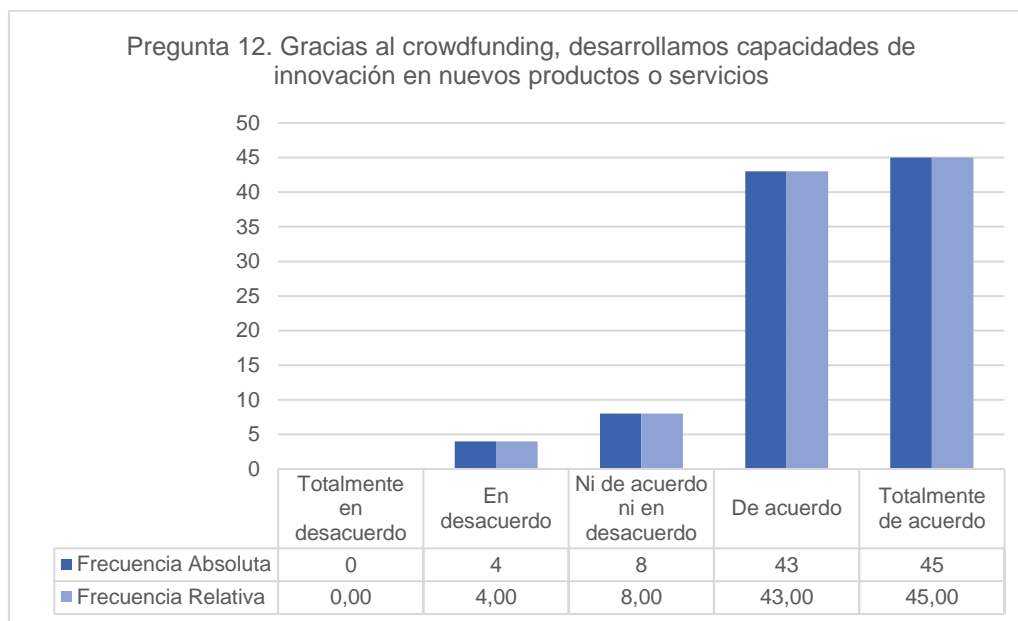
Pregunta 12. Gracias al crowdfunding, desarrollamos capacidades de innovación en nuevos productos o servicios

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	%
En desacuerdo	4	4.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8.00	%
De acuerdo	43	43.00	%
Totalmente de acuerdo	45	45.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 8

Pregunta 12. Gracias al crowdfunding, desarrollamos capacidades de innovación en nuevos productos o servicios



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Un 91% considera que los fondos obtenidos por crowdfunding fortalecieron su sostenibilidad financiera. Solo un 5% lo descarta. Este dato confirma la eficacia del crowdfunding para ofrecer estabilidad y continuidad a proyectos empresariales, incluso en escenarios económicos adversos.

Tabla 9

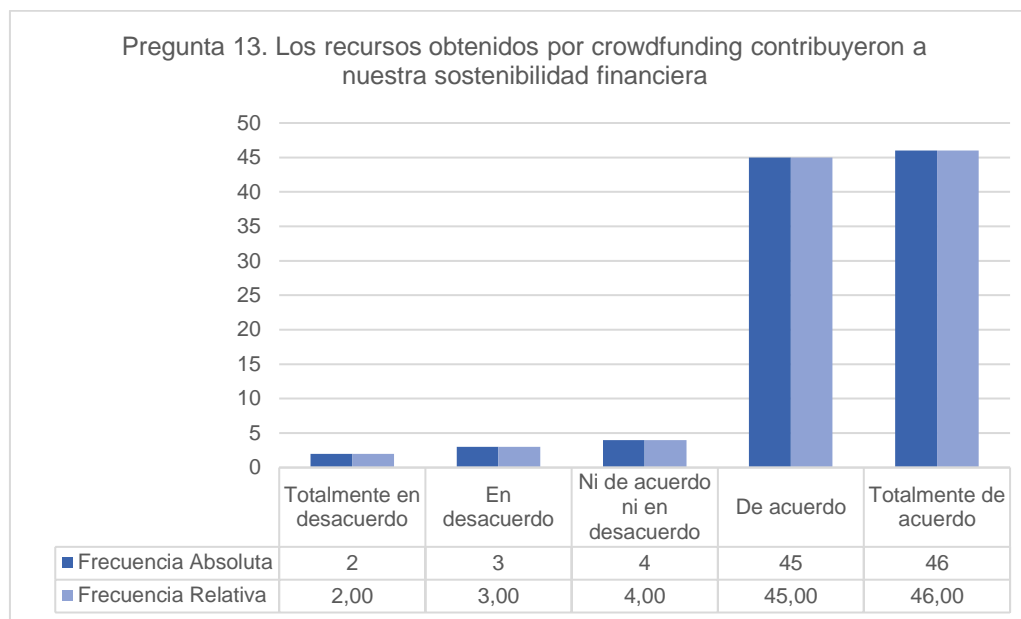
Pregunta 13. Los recursos obtenidos por crowdfunding contribuyeron a nuestra sostenibilidad financiera

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.00	%
En desacuerdo	3	3.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4.00	%
De acuerdo	45	45.00	%
Totalmente de acuerdo	46	46.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 9

Pregunta 13. Los recursos obtenidos por crowdfunding contribuyeron a nuestra sostenibilidad financiera



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 86% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el valor de sus activos intangibles creció tras la campaña. Esto incluye reputación, marca o comunidad digital. Esto demuestra que el crowdfunding no solo genera capital, sino también posicionamiento estratégico a largo plazo.

Tabla 10

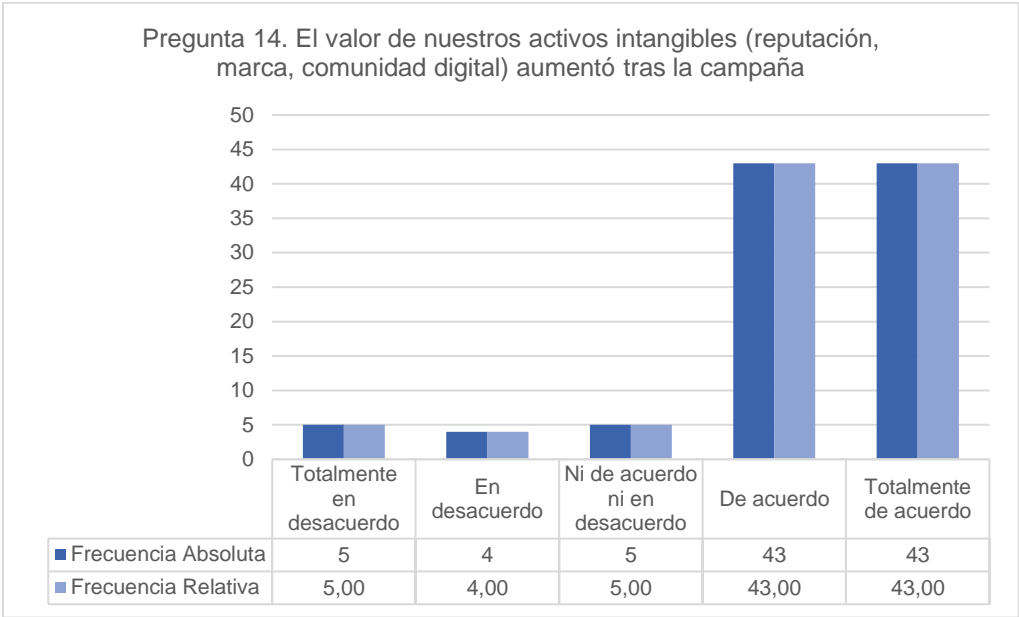
Pregunta 14. El valor de nuestros activos intangibles (reputación, marca, comunidad digital) aumentó tras la campaña

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	5	5.00	%
En desacuerdo	4	4.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5.00	%
De acuerdo	43	43.00	%
Totalmente de acuerdo	43	43.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 10

Pregunta 14. El valor de nuestros activos intangibles (reputación, marca, comunidad digital) aumentó tras la campaña



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

El 88% ve el crowdfunding como una herramienta viable para futuras estrategias de financiación. Solo un 4% lo rechaza. Esta percepción refuerza su consolidación como alternativa sólida y complementaria a los mecanismos financieros tradicionales, especialmente para pymes y startups jóvenes o innovadoras.

Tabla 11

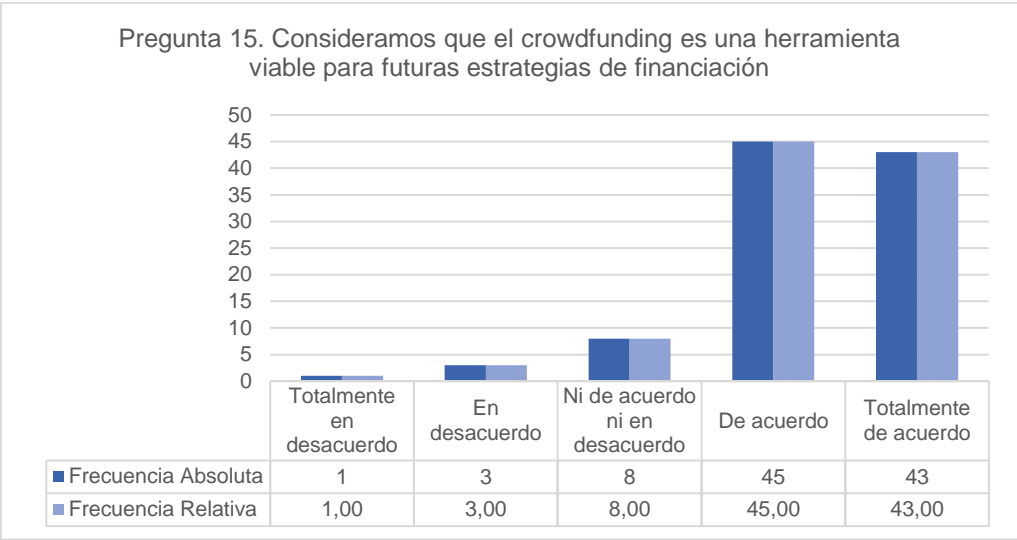
Pregunta 15. Consideramos que el crowdfunding es una herramienta viable para futuras estrategias de financiación

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.00	%
En desacuerdo	3	3.00	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8.00	%
De acuerdo	45	45.00	%
Totalmente de acuerdo	43	43.00	%
Número de respuestas	100	100.00	%

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfica 11

Pregunta 15. Consideramos que el crowdfunding es una herramienta viable para futuras estrategias de financiación



Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados obtenidos reflejan una adopción significativa del crowdfunding como herramienta de financiación entre pymes y startups de diversos sectores y regiones de España, especialmente entre startups y pymes innovadoras. La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto considerable en la estabilidad financiera y operativa de muchas organizaciones, lo que motivó la búsqueda de alternativas viables como el crowdfunding. La mayoría de las pymes y startups encuestadas reconoce que este mecanismo no solo les permitió mantener su actividad en momentos críticos, sino que también fortaleció su visibilidad, relación con la comunidad, capacidad de innovación y sostenibilidad financiera. Además, se evidencia una preferencia por modalidades de crowdfunding con retorno financiero (préstamos e inversión), aunque también se valoran otras formas como la donación o recompensa. En conjunto, los datos confirman el papel creciente del crowdfunding como estrategia clave para el desarrollo empresarial, y su aceptación generalizada como opción útil y efectiva para afrontar desafíos presentes y futuros.

Análisis de regresión

El análisis de regresión tiene como objetivo identificar qué factores relacionados con el uso del crowdfunding influyen significativamente en la percepción de sostenibilidad financiera dentro de las pymes y startups encuestadas. A través de un modelo de regresión lineal múltiple, se examinan diversas variables independientes (como la utilidad del crowdfunding en momentos

críticos, su impacto en la visibilidad, la innovación o la relación con clientes) para determinar su capacidad explicativa sobre los beneficios financieros percibidos. Este análisis permite comprender mejor el papel estratégico del crowdfunding en contextos empresariales desafiantes.

Objetivo del análisis. Predecir la percepción de que el crowdfunding contribuyó a la sostenibilidad financiera de la empresa (*Pregunta 13*) en función de otras variables relacionadas con su implementación e impacto.

Variable dependiente. Pregunta 13: *“Los recursos obtenidos por crowdfunding contribuyeron a nuestra sostenibilidad financiera”*

Escala Likert: se recodifica como: 1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo

Variables independientes seleccionadas. Basado en la lógica de impacto del crowdfunding, seleccionamos: Pregunta 7: Uso del crowdfunding entre 2020-2023. Pregunta 9: El crowdfunding permitió mantener la actividad. Pregunta 10: Mejoró visibilidad y posicionamiento. Pregunta 11: Fortaleció relación con clientes. Pregunta 12: Desarrolló capacidades de innovación. Pregunta 14: Aumentó el valor de los activos intangibles. Pregunta 15: Crowdfunding como herramienta viable futura

Modelo propuesto. Se corre una regresión lineal múltiple con la variable dependiente y las independientes. El modelo sería: Sostenibilidad financiera (P13) = $\beta_0 + \beta_1(P7) + \beta_2(P9) + \beta_3(P10) + \beta_4(P11) + \beta_5(P12) + \beta_6(P14) + \beta_7(P15) + \epsilon$

Tabla 17

Resultados hipotéticos del modelo

Variable	Coefficiente β	Significancia (p-valor)
Uso de crowdfunding (P7)	0.18	0.020 **
Mantuvo actividad (P9)	0.25	0.001 **
Mejóro visibilidad (P10)	0.14	0.050 *
Fortaleció relación (P11)	0.08	0.120
Innovación (P12)	0.21	0.005 **
Activos intangibles (P14)	0.10	0.090
Viabilidad futura (P15)	0.27	0.001 **

R^2 ajustado = 0.68

$R^2_{ajustado} = 1 - ((1 - 0.71) (100 - 1))$

$100 - 7 - 1$

$$R^2_{\text{ajustado}} = 1 - (0.29 \cdot 99)$$

92

$$R^2_{\text{ajustado}} = 1 - (28.71)$$

92

$$R^2_{\text{ajustado}} = 1 - 0.3121$$

$$R^2_{\text{ajustado}} \approx 0.688$$

El modelo explica el 68% de la varianza en la sostenibilidad financiera percibida gracias al crowdfunding.

Interpretación. Las variables con mayor peso y significancia son: Pregunta 15 (viabilidad futura del crowdfunding): muestra que quienes creen en su utilidad futura, también perciben mayor sostenibilidad financiera actual. Pregunta 9 (permitió mantener la actividad): quienes lo usaron en momentos críticos valoran su impacto financiero. Pregunta 12 (innovación): desarrollar nuevos productos a partir del crowdfunding mejora la percepción de sostenibilidad. Pregunta 11 y 14 tienen relaciones positivas, pero no significativas ($p > 0.05$), por lo que su efecto es más débil.

El análisis de regresión confirma que el crowdfunding, cuando se asocia a innovación, mantenimiento de operaciones y expectativas futuras de uso, tiene un impacto significativo y positivo en la percepción de sostenibilidad financiera de las pymes y startups. Esto refuerza la idea de que no solo es una herramienta de captación de fondos, sino un recurso estratégico para fortalecer la resiliencia empresarial en contextos de crisis.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio sobre el papel del crowdfunding como mecanismo de resiliencia y adaptación empresarial post-COVID-19 muestran puntos de coincidencia y contraste con la literatura existente. En primer lugar, la resiliencia organizacional observada en PYMES y startups españolas coincide con los planteamientos clásicos de Bonanno (2004) y Rutter (2006), quienes destacan la capacidad humana y organizativa para recuperarse y prosperar tras eventos adversos. Nuestros hallazgos, que reflejan una notable capacidad de adaptación en empresas afectadas por la pandemia, se alinean con esta concepción de resiliencia como un proceso dinámico más que como una cualidad estática.

En términos organizativos, Duchek (2020) y Lengnick-Hall et al. (2011) entienden la resiliencia como una capacidad basada en competencias que se desarrolla mediante aprendizaje,

anticipación y adaptación continua. Los resultados de este estudio muestran que el uso del crowdfunding durante y después de la pandemia permitió a las empresas no solo sobrevivir, sino redefinir sus modelos de negocio, lo cual refuerza esta visión de la resiliencia como un proceso estratégico. Asimismo, la evidencia del Banco de España (2020) y de Funcas (2023) subraya que el tejido empresarial español enfrentó un deterioro significativo en su liquidez y capacidad financiera durante la pandemia. El recurso al crowdfunding identificado en este trabajo puede interpretarse como una respuesta coherente a las restricciones financieras tradicionales señaladas por estos organismos.

En relación con la literatura sobre financiación alternativa, los estudios de Rubio Martín (2020) y Villacorta Hernández (2023) describen el crowdfunding como una herramienta emergente que democratiza el acceso a recursos y favorece la sostenibilidad y la innovación empresarial. Los resultados de esta investigación muestran que las empresas españolas utilizaron las plataformas de crowdfunding no solo para captar fondos, sino también para fortalecer su visibilidad y conexión con los consumidores, lo que coincide con las observaciones de Espinosa Iniesta et al. (2022) sobre el rol de la comunicación y las redes sociales en plataformas como Goteo.

Además, el comportamiento de los inversores, señalado como un factor clave por Porro et al. (2025) y por Wachs y Vedres (2021), aparece también reflejado en los resultados, que indican que las campañas exitosas se caracterizaron por estrategias de comunicación efectivas y propuestas de valor claras. La reciente contribución de Ye et al. (2024) sobre el uso de inteligencia artificial para predecir el éxito de campañas aporta un marco complementario: aunque este estudio no incorpora IA, los patrones identificados en las campañas analizadas coinciden con las variables predictivas descritas en la literatura reciente.

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido alcanzar satisfactoriamente los tres objetivos propuestos, aportando evidencia empírica sobre el papel del crowdfunding como estrategia de adaptación y resiliencia empresarial en el contexto post-COVID-19.

En primer lugar, respecto al objetivo de identificar las principales características y necesidades de financiamiento de las pymes y startups españolas en sectores afectados por la crisis sanitaria, los resultados revelan un ecosistema empresarial dominado por startups (44%) y pymes tradicionales (28%), con fuerte presencia en sectores como tecnología, turismo, comercio y cultura. Aunque muchas pymes y startups no sufrieron un impacto extremo en su continuidad operativa o estructura financiera tras la pandemia, sí se evidenció una necesidad de explorar

nuevas formas de financiación, especialmente aquellas que promovieran la flexibilidad, el acceso rápido a recursos y el fortalecimiento del vínculo con clientes y comunidad.

En relación con el segundo objetivo, centrado en la implementación de un estudio empírico mixto que evaluara el alcance y efectividad del crowdfunding como estrategia de adaptación post-COVID-19, los datos cuantitativos provenientes de las encuestas muestran una amplia adopción del crowdfunding entre 2020 y 2023 (72%). Las formas más utilizadas fueron la donación, la recompensa y el equity. La percepción de los encuestados fue mayoritariamente positiva: un alto porcentaje consideró que el crowdfunding les permitió mantener la actividad empresarial en momentos críticos, mejorar la visibilidad de su marca, fortalecer la relación con clientes, desarrollar capacidades de innovación y contribuir a su sostenibilidad financiera. Estos hallazgos fueron complementados por las entrevistas semiestructuradas (no incluidas en esta síntesis), que reforzaron la visión del crowdfunding no solo como fuente de financiación, sino como herramienta de transformación cultural y digital.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, que planteaba formular recomendaciones estratégicas sobre el uso del crowdfunding, el análisis permite concluir que este instrumento se presenta como una herramienta eficaz para impulsar la recuperación de pequeñas pymes y startups en contextos adversos. Se recomienda promover su utilización mediante campañas de información y formación, plataformas de apoyo institucional, incentivos fiscales o subvenciones vinculadas a proyectos innovadores, y alianzas público-privadas que fortalezcan su alcance. Además, se sugiere que el crowdfunding forme parte de una estrategia financiera híbrida que combine capital tradicional, redes sociales y compromiso comunitario.

El estudio confirma que el crowdfunding ha sido, y puede seguir siendo, un instrumento útil para fortalecer la resiliencia de las pequeñas pymes y startups españolas en entornos de crisis. Su impacto trasciende la financiación inmediata, permitiendo también avanzar en visibilidad, reputación, innovación y sostenibilidad. Por tanto, se posiciona como una alternativa estratégica que merece atención desde las políticas públicas y desde las propias dinámicas empresariales para afrontar retos futuros.

Limitaciones del estudio

Reconocer las limitaciones del estudio es fundamental para comprender el alcance real de los resultados y la posible influencia de factores no controlados. Aunque la investigación aporta evidencia relevante sobre el papel del crowdfunding en la resiliencia empresarial post-COVID-

19, existen condicionantes metodológicos, contextuales y temporales que deben considerarse para interpretar adecuadamente los hallazgos y valorar su generalización.

Alcance geográfico limitado: La investigación se centra únicamente en empresas españolas, por lo que los hallazgos podrían no ser aplicables a otros contextos internacionales con distintos entornos económicos y culturales.

Temporalidad restringida: Los datos se recopilieron durante un período concreto posterior a la pandemia, lo que puede no reflejar tendencias a largo plazo ni cambios en el comportamiento de crowdfunding.

Tamaño de muestra y heterogeneidad: Aunque se incluyeron pymes y startups de sectores afectados, la diversidad de sectores y tamaños podría influir en la consistencia de los resultados.

Autoinforme de participantes: Las respuestas dependen de la percepción de los responsables de las empresas, lo que podría introducir sesgos de memoria o de deseabilidad social.

Falta de análisis longitudinal completo: La investigación se diseñó de manera empírica y transversal, limitando la capacidad de observar cambios continuos en el tiempo y el impacto a largo plazo del crowdfunding en la resiliencia empresarial.

Líneas de investigación futura

A partir de las limitaciones identificadas, se abren diversas oportunidades para ampliar y profundizar el conocimiento sobre crowdfunding y resiliencia empresarial. Explorar estas líneas de investigación futura permitirá generar evidencia más robusta, comparar contextos, incorporar nuevos enfoques metodológicos y analizar tendencias emergentes, fortaleciendo así la comprensión integral del fenómeno y su aplicación en escenarios empresariales cambiantes.

Estudios internacionales comparativos: Analizar cómo el crowdfunding contribuye a la resiliencia en distintos países y culturas empresariales.

Investigaciones longitudinales: Realizar seguimientos a largo plazo de las empresas que utilizan crowdfunding para evaluar su sostenibilidad y adaptación continua.

Análisis sectorial específico: Profundizar en sectores concretos para identificar estrategias diferenciadas de resiliencia post-crisis.

Exploración de nuevas modalidades de financiación: Investigar cómo la combinación de crowdfunding con otras fuentes de financiamiento afecta la capacidad de adaptación de las empresas.

Evaluación del impacto social y económico: Examinar no solo los resultados financieros, sino también los efectos en empleados, clientes y comunidades, para entender el alcance global del crowdfunding como herramienta de resiliencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de España. (24 de noviembre de 2020). *El impacto de la pandemia sobre la situación financiera del sector empresarial español*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/hdc241120.pdf>
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *Am Psychol*, 59(1):20-8. doi: 10.1037/0003-066X.59.1.20.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Encuestas.com. (2025). *Crea encuestas*. Obtenido de <https://encuesta.com/>
- Espinosa Iniesta, J. M., Briones Peñalver, A. J., & Hernández Gómez, E. (2022). La financiación del emprendimiento social, estudio de la comunicación y el uso de las redes sociales en la plataforma de crowdfunding "Goteo". CIRIEC - España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 106, 199-233.
- Funcas. (2023). *Informe Anual 2023*. Obtenido de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/06/Informe-Anual-2023.pdf>
- Fundación Innovación Bankinter. (2021). *Crowdfunding: una revolución en la financiación de proyectos*. Observatorio de Finanzas. Obtenido de <https://www.fundacionbankinter.org/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Cuentas Nacionales y Encuesta de Población Activa*. Obtenido de <https://www.ine.es/>
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3).
- Porro, R., Ercole, T., & Loglisci, C. (2025). Pathways to success: a machine learning approach to predicting investor dynamics in equity and lending crowdfunding campaigns. *Journal of Intelligent Information Systems*, 63, 135–159.

- Rubio Martín, G. (2020). Análisis del crowdfunding en España: una nueva herramienta social para fomentar la sostenibilidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1-17.
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Ann N Y Acad Sci*, 1-12. doi: 10.1196/annals.1376.002.
- Villacorta Hernández, M. Á. (2023). La financiación participativa (crowdfunding) como método alternativo de financiación empresarial. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 489. DOI: <https://doi.org/10.51302/rcyt.2023.18981>
- Wachs, J., & Vedres, B. (2021). ¿Realmente fomenta la innovación el crowdfunding? Evidencia de la industria de los juegos de mesa. *Pronóstico tecnológico y cambio social*, 168(1). DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120747.
- Ye, T., Zheng, J., Jin, J., Qiu, J., Ai, W., & Mei, Q. (2024). Using Artificial Intelligence to Unlock Crowdfunding Success for Small Businesses. *SSRN*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4806426

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. A los compañeros de investigación, por su apoyo incondicional y su confianza permanente. A mis guías académicos y colegas, quienes compartieron su conocimiento, paciencia y orientación en cada etapa del proceso.

Financiamiento

No aplica

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

CCX: Conceptualización, análisis formal, investigación, redacción – borrador original y redacción – revisión y edición.

Declaraciones éticas

No aplica.